

ФАБРИКА КУХНИ



АЛЕКСЕЙ ДЫТЧЕНКОВ

Алексей Дытченков

Фабрика кухни

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68994889

ISBN 9785005977793

Аннотация

История из жизни, рассказывающая о важности в принятии решений на пути к проектированию, строительству и развитию пищевого производства (фабрики кухни).

Содержание

Глава I «Картофельные очистки»	5
Глава II. Империя Фабрики кухни	9
Глава III. Обучение персонала работе с новым оборудованием	16
Глава IV. Не стремитесь к самому дешевому огурцу	19
Глава V. Первый заказчик	25
Глава VI. «Фундамент» знаний для постройки фабрики-кухни.	27
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Фабрика кухни

Алексей Дытченков

© Алексей Дытченков, 2023

ISBN 978-5-0059-7779-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава I «Картофельные очистки»

2002 год. На часах шесть утра. За окнами гостиницы «Космос» пасмурно. Медленно падают разноцветные листья, и заполняют улицы так, что приходится ворошить их носами ботинок... Но это там, за окном. Я отвожу взгляд и обращаюсь к реальности. Мне пятнадцать, и мои ноги по щиколотку усыпаны картофельными очистками.

Каждый день в «космической» кухне я нарезаю более ста пятидесяти килограммов картофеля. Монотонность движений зомбирует меня, руки выполняют работу в автоматическом режиме. Я углубляюсь в мысли, их поток нельзя остановить – лишь осознать. И что только не лезет в голову, когда делаешь одно и тоже часами! Мысли о будущем, размышления о том, кто я есть, и как же найти себя в этом мире... Вшик, вшик вшик! – чешущий звук вибрирует по стенам комнаты.

В те годы я почти возненавидел Петра I за его симпатию к корнеплоду и сделку по закупке клубней. Если бы не «Великое посольство», то сейчас в руках я держал бы репу или, еще хуже, чего, нашу русскую редьку. Но какая разница, если я все равно буду только чистить? За достаточно короткое время я стал просто гением чистки картофеля. А мастером вырезки стать несложно – просто нарежь несколько килограмм неправильно и тебя заставят переделать всю работу.

После такого картофельного рабства ты сразу смекаешь, как ее резать правильно, будто этот навык был с тобою с рождения.

Вспоминается еще ухищренное наказание за неправильную нарезку злосчастных клубней. На следующий день провинившегося отправляли в рыбных цех, где его ждали 4 ванны (500 литров каждая) с неочищенным судаком. После такой рыбной оккупации, что в разы страшнее картофельной, случился интересный эффект – в общественном транспорте люди уступали мне место, а некоторые – просто отсаживались. А кошки на улице вереницей преследовали меня.

Примечательно, что в «цеху перевоспитания», так мы его прозвали, всегда кто-то работал. Пока новенькие учатся, большая часть допускает ошибки. Спустя время я смирился с наказанием и стал брать в рыбный цех лимон, чтобы натирать им руки и хоть как-то устранять запах. Но даже это не помогало.

Пока мои руки машинально управляли ножом, я размышлял об устройстве окружающей меня действительности. Ай! Неожиданно шипящая боль пронзила мизинец на левой руке. Я поранил палец! Такие порезы периодически приводили мой ум в сознание. Тогда, в 2002, эта картошка и этот нож – послужили своеобразным обрядом инициации. Я как будто уже стал поваром. Мои мечты уже улетели далеко.. Раз и навсегда мой путь оказался predetermined. Я знал, чего я хочу.

Конечно, я не всегда буду мелким подсобным работни-

ком, и я уверен, моя карьера будет связана с кулинарией. Пройдет немало времени, прежде чем мои мысли воплотятся в жизнь.

Как я и предполагал, совсем скоро мною была покинута должность подсобного рабочего. А вместе с тем, в воспоминаниях остались шестичасовые смены, завтраки на три тысячи человек и горы картофельных очистков.

Тогда я устроился в японский ресторан, и, набравшись в нем опыта, позже устроился поваром в «Азбуку вкуса», где уже дорос до шефа.

А спустя время – работал в той же должности, но со специализацией на восточной кухне.

Безусловно, еда – это искусство. Она служит инструментом познания мира. Посещая рестораны, каждый из нас может окунуться в культуру другой страны, стать ее соучастником. Но можно ли перенести гастрономический туризм к себе домой? Конечно, в этом поможет готовая кулинария. Отличительная черта ресторана – приготовление блюд здесь и сейчас. Буквально «с пылу с жару». Куда сложнее приготовить еду так, чтобы она сохранила не только вид, но и вкус на следующий день. Чтобы каждый мог сравнить домашний ужин с походом в ресторан и ему не приходилось убивать множество часов за плитой! Для этого и необходима продукция «ready-to-cook» (готовой к приготовлению) и «ready-to-eat» (готовой к употреблению).

Чтобы понять, чего хочет мой потребитель, я часто прихо-

дид в супермаркет как покупатель. Специально стоял у витрины, притаившись, и смотрел, какие сэндвичи, салаты, супы и гарниры люди разбирают.



Работа в «Азбуке Вкуса»

Глава II. Империя Фабрики кухни

Прежде чем перейти к постройке своей первой фабрики-кухни, мне предстояло не только понять, что это, но и окунуться в производственные циклы, проектирование цехов, и узнать много других мелочей.

Термин фабрика кухни, знакомый еще нашим бабушкам и дедушкам, появился в 20-30-е годы прошлого века. Тогда правительство начало работу по коренному переустройству быта. Главным преимуществом готовой еды была низкая стоимость и здоровый состав, и, как гласил советский плакат, «сохранение сил и трудовых денег».

Первая столичная фабрика-кухни была построена по проекту А. И. Мешкова за Тверской заставой, на Ленинградском шоссе, дом 7. Фабрика открыла свои двери для рабочих Краснопресненского района в начале 1929 года. Трехэтажное здание вместило в себя магазин для отпуска обедов на дом, кухню, обеденные залы на 1200 человек, банкетный зал, закусочную и летнюю террасу на крыше. Кухня была рассчитана на 12 тысяч обедов в день, работали здесь 350 человек.

Отдельной задачей правящей партии было формирование «человека нового типа», социокультурную роль которого играло совместное потребление пищи. Всем этим задачам могла послужить фабрика-кухня, которую с революционным па-

фосом тех лет называли *«школой общественного питания»*.

А что же такое фабрика-кухни изнутри? Ее главная задача – изготовление конечного продукта, готового к употреблению. На фабриках-кухнях имеются зоны упаковки и комплектации, где происходит упаковка и порционирование готовых блюд с последующими циклами охлаждения или заморозки для доставки покупателям.

Главная задача при проектировании – создать такую цепочку движения продукта, чтобы он не подвергался внешнему воздействию и не ухудшился по принципам качества и гигиены.

При проектировании нужно четко представлять структуру и назначение каждого помещения и понимать, что клиент должен зарабатывать именно на производственных площадях, а не на коридорах и подсобках, которые в некоторых проектах достигают до 50% от полезной площади.

По классификации автора книги пищевые производства делятся на:

- заготовочные предприятия
- производства полного цикла
- фабрики-кухни
- комбинаты питания
- бортовое питание

Этот рынок пробудил мой интерес к проектированию фабрик-кухонь в 2008 году. Основная причина – **каж-**

дый раз мы создаем уникальный проект, проходим путь от идеи в голове до создания плана будущей фабрики в AutoCAD и Revit, который в будущем станет функционирующим предприятием.

Сейчас существует много конкурентов в сфере проектирования, однако в консалтинговых услугах конкуренция в разы ниже. **Наше главное преимущество – мы не теоретики, мы – практики.** Мы сами руководили производствами, запускали их и вырастали оттуда, а 80% наших конкурентов – теоретики, получившие определенный пласт знаний в университете и думающие, что их проект, не закрепленный реальным опытом, будет работать. На деле они просто инженеры-проектировщики.

Когда я понял суть работы производства, мои глаза и разум загорелись желанием создать нечто свое, привнести в мир кулинарии что-то новое, технологичное, с учетом всех ошибок, которые я подмечал на других фабриках-кухни. Конечно, страшно быть первопроходцем, но я верил, что опыт и данное с рождения упорство помогут мне достичь высот в данном направлении.

Первое производство я спроектировал сам в период работы в «АВ». Передо мной встала задача перенести действующее производство из помещения в 400 м² в 750 м² без остановки деятельности. Переезд осуществлялся цехами.

Как же мы это сделали? Изначально я обратился к компании, специализирующейся на проектировании. Они под-

готовили нам план, спроектированный в AutoCAD – одной из самых популярных в мире программ для проектирования и создания подробных планов и схем. Но их проект не отвечал выдвинутым требованиям. Тогда я отрисовал проект фабрики-кухни сам. Именно тогда я и получил первый урок – теоретические знания бессмысленны без практического опыта. Из-за того, что большинство проектировщиков обладают лишь университетскими знаниями, их проектам не хватает жизни. Да, фабрика-кухни будет спроектирована по всем требованиям СанПиНа, СНиПам и ВНТП, будет расставлено оборудование, но далеко не факт, что эта фабрика будет работать. Выпускники пользуются нормативными документами, однако эти требования говорят лишь о минимуме на производстве. Это не практическое пособие для проектирования фабрики-кухни.

После отрисовки проекта я начал прорабатывать техническое оснащение будущей фабрики-кухни. К тому времени я уже знал принципы отбора поставщиков оборудования. Понимал, какое оборудование нужно на производстве. Важно было выбрать машины, которые справятся с требуемым объемом продукции и увеличат общую выгрузку. Тогда я начал ездить в командировки по Европе. Стоит отметить – некоторые виды оборудования я завез в Россию впервые.

За время работы в сфере общественного питания я видел разные пищевые производства. В основном там изготавливали салаты и готовую кулинарию в кило-

граммовых лотках для транспортировки и выкладки на витрину. Когда я пришел в эту сферу, я не только привнес новизну, но и сам постоянно менялся и развивался вместе с рынком. Вместе с тем росла квадратура проектируемых производств, ассортимент будущих фабрик-кухонь и масштабы работы.

В 2016 году я ушел проектировать, строить и запускать самое крупное отечественное производство готовой кулинарии для супермаркетов «X5 Group». По итогу работы в магазинах торговой сети в 2,5 раза увеличился ассортимент продукции «ready-to-cook» и «ready-to-eat» и улучшилось качество предлагаемых позиций.

До сих пор в России мало грамотных проектировщиков фабрик-кухонь. На этапе разработки важно вовлекать в проектирование не только инженеров-проектировщиков, знающих технические особенности будущего предприятия, но и тех, кто будет непосредственно участвовать в производственном процессе (закупщики, повара, бригадиры, кладовщики, маркетологи, качественные и операторы). Благодаря дискуссиям на этапе проектирования рождается удобный для всех проект фабрики-кухни.

Помню и первую рабочую поездку в Нидерланды. Там мы закупаем специализированные гриль и духовку для отечественного предприятия. Было приятно видеть заинтересованность голландских коллег в подборе нужного оборудования, они давали много советов и помогали внедрять машины

в проект производства.

Один раз мне предложили купить робота из Германии, который сможет дозировать слои для селедки под шубой.

Из всех массово выпускаемых блюд на фабрике-кухни – тяжелее всего поддается сборке именно этот салат – из-за многослойности. Некоторые производства, для оптимизации, соединяют слои (для сокращения количества операций), однако готовое блюдо сложно назвать классической селедкой под шубой. Это скорее овощная смесь с рыбой). Предложение было интересное, я прилетел в Германию, и на предприятии меня попросили нарезать 40 килограммов селедки вручную. Отказываться было глупо, так как я уже проделал путь в полторы тысячи километров. Я нарезал рыбу, но аппарат ее не дозировал. Пришлось отказаться от покупки оборудования. Тогда было решено посетить другую фабрику, но и там меня тоже ждала неудача. Салат не получалось дозировать никаким образом. Как же я вышел из ситуации? Решил максимально упростить задачи при приготовлении – автоматизировать нарезку некоторых ингредиентов, а также сократить количество слоев с 8 до 5, путем соединения некоторых слоев (картофель, лук и майонез, яйцо и майонез) и, таким образом, ускорить выдачу продуктов. Человеку для приготовления селедки под шубой, уже не нужно было в ручную дозировать каждый слой. И, благодаря дозатору, работник просто разгонял каждый слой по лоткам.

Одно из главных правил поведения перед покупкой оборудования – не только проверять его, но и тестировать на сырье, оптимальном для будущей фабрики. Мы буквально приезжаем на предприятие и спрашиваем: «Мы у вас тут салатик приготовим?». Делаем мы это потому, что оборудование не всегда может выполнить то, что заявляет производитель. Только после тестирования мы включаем оборудование в нормативную документацию и покупаем его.

Я работал с международными компаниями, такими как «Pacific catering» – и это был потрясающий и бесценный опыт. Это немецкий проект, который выступал нашим консалтингом. Благодаря им, мы узнали нюансы работы в Европе и Азии, тонкости автоматизации производств, работу конвейерных систем. Полученные знания имели именно практическое применение.

Радуется, что многие процессы сейчас научились автоматизировать. Но давайте признаем – от селедки под шубой и мимозы мы никуда не денемся! До сих пор самый простой подход – сделать салат полностью вручную. Максимум, что мы можем автоматизировать – это выкладку слоев и частичную дозацию. Честно говоря, мы давно ждем гения-инженера по линии, который автоматизирует приготовление селедки под шубой с ее классической рецептурой.

Глава III. Обучение персонала работе с новым оборудованием

После того, как мы привезли новое технологичное оборудование для одной самых больших фабрик-кухонь в России, перед нами встала задача обучить персонал работе с ним и запустить производство. Отмечу, что до начала обучения проводился отбор персонала, и лишь потом создавались обучающие программы и проводились курсы. Более того, мы проводили курсы и для руководителей. Для удобства которых русифицировали часть аппаратов для меню управления. Спустя время (совершив ошибки) были наняты отдельные операторы, занимающиеся только лишь эксплуатацией оборудования.

Отныне повара не выполняли лишнюю работу – не нажимали ненужных кнопок и не ждали, когда запустится процесс. В этом им помогали операторы.

В тот момент с нами буквально жила сопроводительная компания. Если у операторов возникала какая-то проблема, то компания приводила специалиста и еще раз обучала сотрудников фабрики-кухни работе с оборудованием. На запуске производства работало около 700 человек. Общая площадь – 26 тысяч квадратных метров.

Важно не растягивать пространство цехов. Так как при

растяжении сотрудник больше бегаёт между оборудованием, отчего эффективность работника падает. Представим помещение в 20 м². Все стоит на своем месте, работать в этом пространстве удобно. Но при работе на 100 «квадратах», личная эффективность падает, так как сотрудник начинает тратить больше времени на передвижение между оборудованием. Отсюда вывод – пока объемы выпуска сохраняются, смысла увеличивать помещения нет. Но при переходе на большие объемы и увеличенную площадь, количество сотрудников также необходимо увеличить, однако этот рост будет непропорциональный. В зависимости от необходимости нанимаются дополнительные повара, технологи и/или операторы.

На пути к автоматизации важно не только закупить оборудование, привезти и научить пользоваться им, но и оптимизировать работу внутри коллектива. Буквально углубиться в технический тайм-менеджмент. Лишь при таком подходе можно получить максимальный результат от перехода к автоматизации.

Именно так мы вводили новое оборудование для персонала в работу полного цикла. Итог – успешная автоматизация фабрики, выход на новые объемы производства и оптимизация работы сотрудников.



Оборудование для автоматического дозирования салата
в индивидуальную упаковку

Глава IV. Не стремитесь к самому дешевому огурцу

Перед отработкой всех этапов производства и обучения персонала работе с новым оборудованием – начинается поиск поставщиков пищевых продуктов.

В плане поставок, я никогда не искал самый дешевый огурец или помидор. Потому что чем ниже стоимость закупки, тем больший процент потерь от итогового продукта. Если не отходить от примера огурца, то получается так – при зачистке огурца за 7 рублей процент потери продукта составит 30%, а у огурца за 10 рублей – около 5%. Получается, дорогой огурец гораздо выгоднее производству. Вывод – куда важнее соблюдать баланс цены и качества как готовой кулинарии, так и поставляемых продуктов.

Более того, необходимо иметь расширенную базу поставщиков. За время запуска фабрики-кухни на 26,000 м² мы поработали с более чем 300 поставщиками разных товаров. Только «чищенку» (так я называю очищенные овощи), поставляли восемь производств.

Самое ужасное – это попасть в межсезонье. Обычно это период с конца марта по конец апреля, когда новый урожай еще не созрел, а старый уже, скажем мягко, нехорошего качества.

У нас были конфликты с поставщиками в это время. Мы часто возвращали поставки, так как большая часть продуктов не соответствовала нормам качества производства. Не удивительно, что в следующий раз мы получали отличную партию отобранного картофеля.

Что мы делаем с плохой поставкой? Если дефект был обнаружен при принятии товара «с колес», есть возможность сразу вернуть ее поставщику. Однако если товары содержали скрытый дефект, то создается спецификация, после формулируется претензия и отправляется поставщику некачественного продукта. В ходе дискуссии определяется, кто утилизирует непригодную к использованию партию – мы или поставщик.

Важно при проектировании фабрики изначально планировать точки контроля.

В конце каждого производственного цикла происходит проверка изготовленной продукции. Мы работаем по системе ХАССП (от англ. НАССР – Hazard Analysis and Critical Control Points). Что в переводе на русский означает анализ рисков и критические контрольные точки. Если упростить, то простыми словами программа ХАССП – это задокументированные в форме регламентов и инструкций для персонала правила, которые необходимо соблюдать, вести записи в соответствующих журналах, и соблюдение которых позволит обеспечить безопасность продукции для потребителей.

По этой системе ежедневно идет отбраковка готовой про-

дукции с помощью спецификаций и фотографий. Также на каждой приемке проблемных позиций, так называемых точек риска, присутствует технолог, отдел качества, лаборатория и склад. За счет этой процедуры мы качественно контролируем процесс производства и качество готовой продукции.

Если на выходе партии мы обнаруживаем, что она не соответствует стандартам, то мы начинаем анализ. По какому признаку обнаружен брак? Если был испорчен товарный вид, то такую партию можно доработать и отправить на реализацию. Однако если не были соблюдены закладки, то партию можно списать в счет нарушителя. Ну и отдать данную продукцию персоналу.

Сейчас мы устанавливаем точки контроля практически на каждой операции. Благодаря этому на выходе мы получаем продукт, прошедший все этапы контроля. При отсутствии данной системы на выходе мы можем получить забракованную продукцию. Точки проверки позволяют в любой момент изменить ситуацию.

Разберемся на конкретном примере. Почему важно измерять температуру в толще котлеты? Если этого не делать, продукт может получиться сырой. Поэтому измерение мы проводим, как только вытаскиваем котлеты из пароконвектомата. Следующий этап после жарки – охлаждение и упаковка. В тот момент уже ничего не исправишь, так как охлажденный продукт нельзя догреть.

Давайте на примере производства салата разберемся, как работают точки проверки. Если представить полный цикл, то на одном конце загружается сырье, а на другом – упаковывают готовую продукцию. Каждый этап производства необходимо контролировать.

На первом этапе идет проверка входящего сырья созданной на базе фабрики-кухни лабораторией. Далее в каждом цеху есть работник с АРМ – автоматизированным рабочим местом, на котором вносятся данные при получении и передаче продукта в цех.

На фоне этого на производстве может произойти конфликт интересов. Что это такое и почему он возможен на производстве? В каждом цеху есть свой руководитель, у которого, можно сказать, есть свой маленький завод. Этот руководитель, допустим, работает в овощном. Он Бог овощей, и ему нужно передать нарезанные продукты в горячий цех. Вы удивитесь, но он не может просто взять и передать их со словами: «Держи, я тут тебе нарезал».

Сначала они в АРМ вносят данные в бракеражный журнал. Первый – передает, утверждая, что нарезка и качество соответствуют. А второй – принимает и проверяет, действительно ли все соответствует нормам и требованиям производства.

Для чего это сделано? Именно для избегания конфликта интересов! Чтобы ни одна сторона не закрывала глаза на качество. За счет этого можно отследить всю цепочку приго-

товления и при необходимости определить, на каком этапе была допущена производственная ошибка.

К тому же необходима дополнительная контрольная точка. Возвращаясь, к примеру о котлетах – почему здесь важно контролировать температуру в толще котлеты при жарке? Если пропустить этот этап проверки – есть риск отравить людей.

Как проверяют готовую к отгрузке партию? Приходит команда проверки – сотрудник качества (качественник), технолог, и каждый проверяет котлеты на готовность, форму, разрез, соль и перец. Вы же не будете проверять, посолили или не посолили сырое мясо. Поэтому перед отдачей мяса в упаковочный цех, его разрезают, собирают комиссию, а она пробует уже готовую продукцию. И только после этого партию отправляют на реализацию.



Пополнение склада перед открытием

Глава V. Первый заказчик

Безусловно, первый заказ – всегда самый волнительный и важный. Именно он стал отправной точкой не только для меня, но и моей будущей команды.

Моей точкой старта стал город Брянск, там я впервые сопровождал фабрику-кухни для сети ресторанов и кафе-баров, на этапе проектирования. Тогда у меня еще не было компании. Я работал в Азбуке, и ко мне пришли за консалтингом. Честно говоря, до сих пор не знаю, как на меня вышли. Предполагаю, через поставщиков. То предприятие было на 3 000 квадратных метров. В стартовой команде были: заместитель генерального директора, шеф-повар и технолог.

После первого заказа я сделал первые профессиональные выводы. Например, были не логично расположены цеха, и компания, которая проектировала им производство – сделала вместо фабрики – кухни большую столовую. Нам пришлось все это переделывать, однако мы смогли четко уложиться в дедлайн.



Автоматизированная линия

Глава VI. «Фундамент» знаний для постройки фабрики-кухни.

Как правило у компаний, которые давно на рынке, цены выше, чем у новичков. Это не потому, что они хотят выкачать больше денег у клиента. Такие компании в первую очередь продают свой опыт. Обычно менеджмент на стадии разработки понимает реальные сроки введения в эксплуатацию. И там, где заказчик ожидает увидеть результат через полгода, исполнитель понимает, что реальные сроки начинаются от девяти месяцев. Эти три месяца разницы сразу закладываются в стоимость. И потому эту стоимость снизить мы не можем.

Так как я научен временем *и горьким опытом*, ни один проект фабрики-кухни не реализовывался вовремя. Обычно находится множество причин, по которым он не будет сдан в срок. В 90% случаев это не зависит от меня, и лишь в 10% – ответственность за перенесенные сроки лежит исключительно на нашей команде. Чаще всего это происходит из-за долгих ответов поставщиков оборудования. Например, я как-то раз долго ждал прорисовки блока в AutoCAD из Италии, чтобы внести его в проект. И пока мне не выслали эти данные, я не мог продолжить работу.

В большинстве случаев задержки действительно происхо-

дят из-за заказчика. После начала работы клиенты хотят добавить ассортимент, увеличить количество цехов, либо, наоборот, сократить один из показателей. Первое, что должно быть при начале строительства фабрики – детальный план его работы. После этого начинается поиск первого генпроектировщика либо подрядчика по технологической части. Разница лишь в том, что первый специалист проектирует весь объект в целом, а второй – лишь ТХ (технологическую часть).

Как правило, у генерального проектировщика нет релевантного опыта в проектировании ТХ. Обычно на должность берут человека со знанием СНиПов и СанПиНов, однако на практике этой информации не хватает. Наша ключевая особенность – **мы не теоретики, мы практики** – сами строим и запускаем фабрики, сертифицируем их, запускаем процессы, потому что знаем, как работают эти процессы изнутри и конечно же самостоятельно руководим проектами.

Обычно поставщики пищевого оборудования имеют в структуре проектировщиков, которые при работе над проектом используют только оборудование, продаваемое компанией-поставщиком. И какой итог на выходе? Оборудование не выполняет требований, так еще и сам проект подготовлен на основе теории о том, что «так будет работать».

Реальная история из жизни – мы проводили аудит на предмет соответствия качества и показателей на выходе для фабрики-кухни с предварительной площадью в 5,000 м².

Нами было обнаружены ошибки при проектировании. Данный проект был подготовлен теоретиками. После проведения экспертной оценки мы поняли, что минимальная необходимая площадь – 7,500 м². Наши конкуренты не учли вспомогательные помещения, неправильно рассчитали персонал. По их проекту 50 человек в сутки (25 сотрудников в две смены) смогли бы обслуживать помещение в 5,000 квадратных метров без автоматизации и выпускать более 300 SKU в сутки. Вследствие этого – неверно рассчитали площадь раздевалок. **Отсюда вывод – все показатели на фабрике-кухни взаимосвязаны и влияют друг на друга.**

Другая история произошла в городе К. На их фабрике стояло неиспользуемое оборудование, так как некоторые позиции были выведены из линейки. Для того, чтоб этого не было, необходимо покупать универсальное оборудование. Потому что неиспользуемое оборудование – это «замороженные» средства предприятия.

Обычно заказчики – это теоретики, которые при создании бизнес-плана предполагают, что их проект будет работать. А в жизни теория не всегда работает так, как задумывалось. Поэтому мы начинаем нашу работу с предпроектного обследования и сбора данных, которые в будущем становятся входящими данными для формирования и расчета бизнес-модели.

Одно из ведущих правил: проверяйте и собирайте

ОТЗЫВЫ.

Бывали случаи, когда исполнители обещали спроектировать фабрику-кухни на 10,000 квадратных метров за два месяца. Людям с подобными обещаниями не стоит доверять. Спроектировать такого масштаба квадратуру за столь короткий срок – утопия. Конечно, можно выполнить работу, но она не будет качественной, и это производство никогда не запустится. Либо оно понесет дополнительные траты сразу после запуска на реконструкцию. Большое количество изменений вносятся на этапе проектирования. И если это не учитывать, жизнеспособность проекта будет почти нулевой. Грамотно проработанный проект на 10—15 тысяч метров можно спроектировать за 6 и более месяцев, но не раньше.

Были случаи, когда из-за нашей твердой позиции мы теряли клиентов. Кого-то не устраивали сроки сдачи, других смущала итоговая сумма проекта. Но я всегда работаю на качество. Это мой приоритет. По этой причине я не берусь за проекты с такими сроками. Представьте, что будет, если я возьму на себя эти обязательства и не выполню их. В первую очередь пострадает моя репутация.

Конечно, это неприятные ситуации, но я не собираюсь менять свою стратегию. Для меня принципиально важно делать работу качественно.

Именно поэтому к нам возвращаются. Было такое, что клиент, заинтересованный в консалтинге, пришел

к нам, но дальнейшего сотрудничества не было. Однако потом он все равно вернулся. Оказалось, он обратился к нашим конкурентам, которые за три месяца не выполнили поставленные задачи. А наше главное преимущество в том, что мы работаем в рамках установленных сроков, и в отличие от наших конкурентов грамотно оцениваем возможности.

Недавно ко мне вернулся заказчик. Мы готовили для него ТХ. И наша компания всегда дает заказчику больше, чем другие. Мы делаем работу максимально удобной не только для себя, но и для строителей. Чтобы им было комфортно работать с нашим проектом, а также не возникало лишних вопросов, на которые потом будет уходить время.

По личным наблюдениям, ТХ-шники часто не создают удобство для заказчиков и не прорабатывают, казалось бы, мелкие детали. Например, подвесные розетки должны быть над столом и крепиться с потолка, а не из пола. В противном случае мебель нельзя будет двигать, а рабочее пространство должно быть мобильным, в целом, как и вся фабрика. Многие проектировщики также не продумывают структурированную кабельную систему (СКС), в отличие от нас. Мы сразу прорабатываем варианты автоматизации производства в будущем, размещение компьютеров и промышленного оборудования. Обычно мы оставляем точки для возможности внедрения автоматизации в будущем, даже если при строительстве таких планов нет. Я считаю, что фабрики

ки смогут прийти к автоматизации спустя время, и тогда им придется проводить строительные работы на действующем предприятии.

Все приходит с опытом, и он не ограничивается работой в «Азбуке Вкуса» и «X5 Group». Спустя годы я могу уверенно сказать – одинаковых фабрик не существует, даже если у них примерно одинаковый ассортимент.

Может совпадать «нарезка» цехов, поскольку горячий и холодный цех строится по одному принципу. Однако в настоящее время стало популярно создавать open-space (с англ. «открытые») пространства. Признаюсь, мы против этого.

В случае с open – space ситуация строится следующим образом: в некоторых проектах мы готовы внедрять свободные пространства, но наша компания против совмещения, например, цехов по обработке мяса и рыбы (хотя нормативно эти цеха можно совмещать). Лучше внедрять мобильные стены, которые потом можно сдвигать. Конечно, это будет дороже, но зато мы сможем легко приспособиться к нововведениям.

С 2020 года произошло сильное упрощение требований СанПиНа. В нынешних реалиях нет жестких требований к производствам, но есть приписка «согласно принципам ХАССП», о которых мы писали выше. Данная система ныне является рекомендацией и не носит обязательный характер.

Сейчас Роспотребнадзор не требует согласования про-

ектов перед вводом в эксплуатацию. К тому же, в первые три года работы фабрику-кухни освобождают от плановых проверок. За исключением случаев выявленных нарушений на производстве.

Наша компания со «страдальческой памятью» идет в Роспотребнадзор, чтобы нам «*по старинке*» подписали план проекта, потому что мы смотрим в будущее и заранее готовимся к возможным изменениям в законодательстве, а именно отмене послаблений со стороны учреждения, и работаем по утвержденным стандартам.

Для эффективного выполнения проекта оптимальным решением будет начать параллельную работу с генпроектировщиком. Так можно сократить срок реализации до разумного минимума.

Итог – есть два пути работы:

1. Мы готовим ТХ в течение 6 месяцев. После этого приходит генпроектировщик, срок его работы 6—9 месяцев. В это время он порой привлекает нас для ответов на вопросы по подготовленному плану.

2. После «усадки» здания и проекта технологии, начинается параллельная работа генпроектировщика. Мы утверждаем план, итоговый ассортимент и начинаем работать над технологическим проектом, а именно над его разделами. Благодаря чему сокращаются сроки реализации.

Всё это требует еще минимум 6 месяцев. Над некоторыми задачами мы работаем сразу, тем не менее минималь-

ный срок реализации полного проекта начинается от 9 месяцев, исключая случаи не слаженной работы ТХ-шника и генерального проектировщика. На практике многие проекты оказываются «переносными», то есть сдаются позже прогноза.

Если мы пишем: «три дня исполнения» – то и согласовать вопрос мы должны за три дня. У каждого проекта есть план и график. Часто задачи завязаны друг на друге. Также есть финальная дата согласования каждой задачи.

Если переносится срок сдачи одной задачи, то сдвигается финальная точка всего проекта. Поэтому все должны соблюдать план и график. Бывают случаи, когда сроки сдачи проекта «съезжают», так как дни согласования попадают на выходные. Этого допускать нельзя, так как в таком случае срок сдачи будет переноситься постоянно. Кто бы не запускал проект, все должно контролироваться изнутри. Важно, чтобы у заказчика был внутренний руководитель проекта, отвечающий за весь процесс и всю цепочку сдачи промежуточных задач. Все должны работать в команде – это ключевой момент для реализации общей цели. Тут никто не работает по принципу «каждый сам за себя».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.